



# INNOVATION IN DER PRAXIS

*Ein Balanceakt zwischen Zielstrebigkeit und Experimentierfreude*

*Für jede Unternehmung, unabhängig ihrer Grösse, ihrer Umsatzziele, ihrer Produkte und ihrer Internationalität, stellt Innovation eine Herausforderung dar. Herausfordernd, da sie einerseits klarer Definitionen und Ziele bedarf, andererseits ohne einen angemessenen Freiraum für Kreativität und Experiment nicht entstehen kann. Die am Innovationsprozess Beteiligten bewegen sich sozusagen als „Wanderer zwischen zwei Welten“. Massgeblich für deren Erfolg sind die passenden Voraussetzungen und eine sinnvolle Verteilung sowie Wahrnehmung von Rollen und Aufgaben.*

Text: Beatrice Erb\* | Fotos: Marius Born

Will man sich einer Definition von Innovation nähern, stellt man häufig fest, dass in den Unternehmen keine klare Vorstellung existiert, wie, wenn überhaupt, Innovation umgesetzt werden soll. Geschweige denn, was darunter zu verstehen ist. Womit wir bei der entscheidenden Voraussetzung für ein erfolgreiches Innovationsmanagement sind: dem übereinstimmenden Innovationsverständnis im Führungsteam. Dieses ist über eine gemeinsame Zieldefinition des Innovationsprozesses zu erreichen. Geht es beispielsweise um Ausbau und Verteidigung des Kerngeschäfts, den Aufbau künftiger Geschäfte oder das Schaffen entwicklungsfähiger Optionen? Erst wenn hier ein Konsens gefunden ist, besteht die notwendige Basis für die nächsten Schritte.

## *Das Spielfeld und seine Spieler*

Idealerweise sollten sich die Freiräume für Innovationsprozesse grosszügig gestalten. Einige vom Management klar formulierte Rahmenbedingungen sind jedoch erforderlich. Sie stecken den Spielraum respektive das Spielfeld ab, bewahren vor Orientierungslosigkeit sowie Missverständnissen und fördern zielgerichtete Innovation. Dazu gehören unter anderem definierte Zeitfenster und finanzielle Mittel, die Auswahl der am Prozess beteiligten Gruppen, Abteilungen, Bereiche und Key Player sowie die Entscheidung darüber, ob die Unternehmensgrenzen geöffnet und z.B. Kunden, Lieferanten oder externe Expertengruppen einbezogen werden dürfen.

## *Die Spielregeln*

Zu guter Letzt zählt die Festlegung der einzusetzenden Methoden zu den Aufgaben der Unternehmensführung. Sie hängen massgeblich von der internen Kultur und Struktur, den Teilnehmenden sowie der definierten Zielsetzung ab. Dann ist schnell klar, ob eher offene Experimentierfelder mit grossem Handlungsspielraum oder strukturierte Pilotprojekte mit Werkstattcharakter und klaren

Aufgabenstellungen den Innovationsprozess vorwärtsbringen. Dies gilt auch für Entscheidungen wie die Einrichtung einer direkten Kommunikationslinie zwischen Innovationsteam und Top Management, einer so genannten Fast Lane, dem temporären „Ausschalten“ des Managements oder der Einrichtung von Diskussionsplattformen mit Kunden etc.

## *Ein Beispiel aus der Praxis*

Zu meinen Mandanten zählt ein Unternehmen der Musik- und Medienbranche. Im Rahmen eines gemeinsam aufgesetzten und von mir geleiteten, umfassenden Strategieentwicklungsprozesses erkennt die Geschäftsleitung, dass die Innovationskraft ihres Unternehmens beinahe stillsteht. Es gelingt im weiteren Verlauf, die Ursachen dafür zu identifizieren, vor allem aber, ein klares Ziel für den folgenden Innovationsprozess zu formulieren: das Schaffen entwicklungsfähiger Optionen, d.h. Möglichkeiten für neue Geschäftsfelder ausloten und erschliessen. Als methodisches Vorgehen wurde die Installation eines Experimentierfeldes im Sinne eines Kreativraums anberaunt. Dabei werden Ziele oder Endprodukte nicht vorgegeben, sondern deren Entstehung dem Zufall überlassen. Die Geschäftsleitung findet zu einer Balance aus „Führen und Loslassen“. In Folge dieser „neuen Freiheit“ kehren bei allen Beteiligten die Freude an der Arbeit sowie Leidenschaft und Kreativität bei der Entwicklung neuer Ideen zurück. Es entstehen sowohl ein neuer Geschäftszweig wie auch Kooperationen mit neuen Geschäftspartnern.

## *Die Essenz*

Damit Innovation gelingen kann, braucht es eine enge Involvement des Managements sowie ein profundes Methoden- und Kulturverständnis. Anders gesagt: „Es kommt nicht darauf an, mit dem Kopf durch die Wand zu gehen, sondern mit den Augen die Tür zu finden.“ (Werner von Siemens) «

\*Die Autorin ist Inhaberin und Geschäftsführerin der B plus E Beratung plus Entwicklung GmbH, Winterthur, einem auf Organisations- und Unternehmensentwicklung spezialisierten Beratungsunternehmen. [www.bpluse.ch](http://www.bpluse.ch)